

Redakcja naukowa

Andrzej Gospodarowicz

Adam Nosowski

Zarządzanie instytucjami kredytowymi

2. wydanie uaktualnione



PODRĘCZNIK REKOMENDOWANY PRZEZ KOMITET NAUK O FINANSACH PAN



Zarządzanie instytucjami kredytowymi

E

Autorzy:

Magdalena Bywalec

S

Andrzej Gospodarowicz

Aleksandra Jurkowska

Radosław Kałużny

N

Krzysztof Kil

Katarzyna Kochaniak

Anna Korzeniowska

A

Ewa Kulińska-Sadłocha

Adam Nosowski

Przemysław Stodulny

Dariusz Wawrzyniak

N

Mariola Willmann

Justyna Zabawa

I

E

Redakcja naukowa

Andrzej Gospodarowicz

Adam Nosowski

Zarządzanie instytucjami kredytowymi

2. wydanie uaktualnione



Wydawnictwo C.H.Beck
Warszawa 2016

[Kup książkę](#)

Wydawca: Dorota Ostrowska-Furmanek

Redakcja merytoryczna: Agnieszka Niegowska

Recenzent: prof. dr hab. Jerzy Węclawski

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS

Ilustracja na okładce: © Мария Пажина/iStockphoto.com

Seria: Finanse



Podręcznik rekomendowany przez
Komitet Nauk o Finansach PAN



© Wydawnictwo C.H. Beck 2016

Wydawnictwo C.H. Beck Sp. z o.o.
ul. Bonifraterska 17, 00-203 Warszawa

Skład i łamanie: GRAFOS
Druk i oprawa: Elpil, Siedlce

ISBN 978-83-255-8914-1



ISBN e-book 978-83-255-8915-8

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wprowadzenie	9
1. Podstawy funkcjonowania instytucji kredytowych (<i>Magdalena Bywalec</i>)	17
1.1. Rola współczesnych instytucji kredytowych	17
1.2. Uwarunkowania działania instytucji kredytowych	22
Literatura uzupełniająca	36
2. Modele, strategie i metody zarządzania w instytucjach kredytowych (<i>Adam Nosowski</i>)	37
2.1. Specyfika zarządzania instytucjami kredytowymi	37
2.2. Modele biznesowe instytucji kredytowych	43
2.2.1. Model biznesowy – definicje, uwarunkowania, konteksty	43
2.2.2. Rodzaje modeli biznesowych w instytucjach kredytowych	48
2.2.3. Czynniki zmian w bankowych modelach biznesowych	54
2.3. Zarządzanie strategiczne instytucjami kredytowymi	59
2.3.1. Zróźnicowanie strategii instytucji kredytowych	59
2.3.2. Proces zarządzania strategicznego w instytucjach kredytowych	79
2.4. Wybrane koncepcje i metody zarządzania instytucjami kredytowymi	87
2.4.1. Koncepcje i metody zarządzania – punkty widzenia	87
2.4.2. Zarządzanie wartością w instytucjach kredytowych	93
2.4.3. Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w instytucjach kredytowych	100
2.4.4. Zarządzanie innowacjami w instytucjach kredytowych	110
2.4.5. Zarządzanie zmianą i projektami w instytucjach kredytowych	120
Literatura uzupełniająca	132
3. Klienci instytucji kredytowych i tworzona dla nich wartość	133
3.1. Klienci instytucji kredytowych i kryteria ich segmentacji	133
3.1.1. Potrzeby oraz decyzje konsumentów na rynku usług finansowych (<i>Przemysław Stodulny</i>)	133
3.1.2. Klient indywidualny i instytucjonalny (<i>Mariola Willmann</i>)	139
3.1.3. Segmentacja klientów oraz wybór rynku docelowego (<i>Mariola Willmann</i>)	144
3.2. Oferta instytucji kredytowych i działania marketingowe	150
3.2.1. Marketing usług finansowych (<i>Przemysław Stodulny</i>)	150

3.2.2. Kształtowanie oferty produktowej (<i>Mariola Willmann</i>)	154
3.2.3. Zarządzanie produktem bankowym (<i>Mariola Willmann</i>)	158
3.2.4. Bankowe kanały dystrybucji (<i>Mariola Willmann</i>)	171
3.2.5. Promocja i komunikacja z klientem (<i>Mariola Willmann</i>)	179
3.3. Klient w relacji z instytucją kredytową (<i>Przemysław Stodulny</i>)	185
3.3.1. Podstawowe elementy marketingu relacji	185
3.3.2. Satysfakcja i lojalność klientów	190
3.3.3. Zarządzanie relacjami z klientami – koncepcja, zasady, narzędzia	203
Literatura uzupełniająca	215
4. Finanse i ryzyko w instytucjach kredytowych	216
4.1. Podstawy gospodarki finansowej instytucji kredytowych	216
4.1.1. Zarządzanie finansami (<i>Ewa Kulińska-Sadłocha</i>)	216
4.1.2. Podstawy prawne i struktura sprawozdawczości finansowej (<i>Radosław Kałużny</i>)	221
4.1.3. Ocena i analiza sytuacji majątkowo-finansowej (<i>Radosław Kałużny</i>)	228
4.2. Zarządzanie ryzykiem w instytucjach kredytowych	246
4.2.1. Rodzaje ryzyka bankowego i zarządzanie nim (<i>Katarzyna Kochaniak</i>)	246
4.2.2. Dobre praktyki w zarządzaniu ryzykiem w rekomendacjach KNF (<i>Aleksandra Jurkowska, Krzysztof Kil</i>)	262
4.3. Wybrane aspekty zarządzania finansami	276
4.3.1. Zarządzanie aktywami i pasywami (<i>Ewa Kulińska-Sadłocha</i>)	276
4.3.2. Zarządzanie kapitałem własnym (<i>Ewa Kulińska-Sadłocha</i>)	288
4.3.3. Kapitał wewnętrzny w procesie zarządzania ryzykiem (<i>Katarzyna Kochaniak</i>)	298
4.3.4. Współczynnik wypłacalności jako nadzorcza miara adekwatności kapitałowej (<i>Aleksandra Jurkowska</i>)	307
4.3.5. Controlling w instytucji kredytowej (<i>Ewa Kulińska-Sadłocha</i>)	319
Literatura uzupełniająca	337
5. Organizacja instytucji kredytowych	338
5.1. Strukturyzacja biznesowa i organizacyjna instytucji kredytowych	338
5.1.1. Specyfika organizacji instytucji kredytowych (<i>Andrzej Gospodarowicz</i>)	338
5.1.2. Struktury i rozwiązania organizacyjne (<i>Adam Nosowski</i>)	347
5.2. Zarządzanie procesami w instytucjach kredytowych	359
5.2.1. Procesowe uwarunkowania funkcjonowania instytucji kredytowych (<i>Adam Nosowski</i>)	359
5.2.2. Outsourcing w praktyce bankowej (<i>Anna Korzeniowska</i>)	369
5.2.3. Zarządzanie jakością w praktyce bankowej (<i>Adam Nosowski</i>)	379
5.3. Zarządzanie kapitałem ludzkim w instytucjach kredytowych (<i>Justyna Zabawa</i>)	394
5.3.1. Uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim w instytucjach kredytowych	394
5.3.2. Proces zarządzania kapitałem ludzkim	399
5.3.3. Ścieżki kariery i standardy zawodowe w bankowości	417
Literatura uzupełniająca	435
6. Technologie informatyczne w instytucjach kredytowych (<i>Dariusz Wawrzyniak</i>)	436
6.1. Rola technologii informatycznych w instytucjach kredytowych	436
6.2. Strategie informatyczne instytucji kredytowych	443
6.2.1. Perspektywa prawno-rekomendacyjna	446
6.2.2. Perspektywa funkcjonalna	447

6.2.3. Perspektywa implementacyjna	454
6.2.4. Perspektywa usługowa	456
6.2.5. Perspektywa ryzyka informatycznego	459
6.3. Kierunki rozwoju technologii informatycznych w instytucjach kredytowych . .	463
Literatura uzupełniająca	467
7. Nadzór i kontrola w instytucjach kredytowych	468
7.1. Nadzór korporacyjny i społeczna odpowiedzialność biznesu w instytucjach kredytowych	468
7.1.1. Charakterystyka systemu nadzoru korporacyjnego w instytucjach kredytowych w Polsce (<i>Katarzyna Kochaniak</i>)	468
7.1.2. Rola i odpowiedzialność rad nadzorczych, zarządów oraz walnych zgromadzeń (<i>Katarzyna Kochaniak</i>)	475
7.1.3. Instytucje kredytowe jako organizacje społecznie odpowiedzialne (<i>Aleksandra Jurkowska, Krzysztof Kil</i>)	486
7.2. Mechanizmy kontrolne w instytucjach kredytowych	497
7.2.1. Uwarunkowania braku zgodności (<i>Aleksandra Jurkowska, Krzysztof Kil</i>)	497
7.2.2. Polityka zgodności w instytucjach kredytowych (<i>Aleksandra Jurkowska, Krzysztof Kil</i>)	504
7.2.3. Kontrola i audyt wewnętrzny (<i>Radosław Kałużny</i>)	513
Literatura uzupełniająca	521
Zakończenie	522
Bibliografia	523
Indeks	539

Wprowadzenie

Współczesne podmioty działające w ramach sektora usług finansowych to instytucje o skomplikowanej strukturze własnościowej i organizacyjnej, dysponujące dużym lub bardzo dużym potencjałem finansowym i realizujące swoje cele w warunkach wysokiej konkurencyjności. To instytucje, których funkcjonowanie warunkują zarówno czynniki rynkowe, jak i specyficzny zestaw oddziaływań formalno-regulacyjnych; dodatkowo charakterystyczne dla nich jest powszechne występowanie zróżnicowanych czynników ryzyka oraz operacyjna zależność od technologii informacyjnych. Jednym z kluczowych elementów decydujących o sukcesie firm finansowych staje się sprawność i efektywność ich systemów zarządzania uwzględniających powyższe uwarunkowania. Niniejszy podręcznik jest przekrojowym kompendium wiedzy z zakresu zarządzania instytucjami kredytowymi, oparty na rozszerzonej perspektywie postrzegania funkcjonowania instytucji kredytowych: nie tylko z punktu widzenia tego, co robią (z czym większość Czytelników pewnie jest już zaznajomiona), ale przede wszystkim w ujęciu tego, jak to robią, z jakimi uwarunkowaniami muszą się liczyć i jakich używać metod czy mechanizmów, aby działać sprawnie i efektywnie. Daje to możliwość akcentowania relacji „motywacja – oczekiwania – mechanizm realizacji” tak, by Czytelnik miał pełną świadomość tego, dlaczego określone rzeczy są robione i w jaki sposób.

Przywołane w tytule i zastosowane w treści podręcznika pojęcie **instytucji kredytowej** jest określeniem podmiotu prowadzącego we własnym imieniu i na własny rachunek, na podstawie zezwolenia właściwych władz nadzorczych, działalność polegającą na przyjmowaniu depozytów lub innych środków powierzonych pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym i na udzielaniu kredytów.

Najważniejszym z systemowego punktu widzenia typem instytucji kredytowych są oczywiście banki, dlatego treści przedstawione w podręczniku dotyczą instytucji kredytowych, ale szczególny nacisk położono na uwarunkowania i zasady funkcjonowania **banków**¹. Pojęciem, które równie często będzie występować na stronach niniejszego podręcznika, jest **produkt finansowy** (bankowy), definiowany jako zwykle niematerialny, samoistny zestaw właściwości, funkcji oraz przypisanych mu kanałów dostępu, służący zaspokajaniu określonych potrzeb finansowych klientów i oferowany im jako spójna całość. Przykładem produktu finansowego będzie więc określony rodzaj rachunku osobistego, lokaty depozytowej, kredytu czy też polisy ubezpieczeniowej. Sprzedaż i obsługa tak definiowanych produktów finansowych wymagają realizacji określonych procesów na rzecz klientów i w interakcji z nimi. Te procesy, które w sposób bezpośredni generują wartość dla klientów i świadczone są przez różne kanały dostępu, stają się **usługami finansowymi** (procesami świadczenia usług finansowych), natomiast pozostała część – niezbędna do funkcjonowania instytucji, ale nietworząca bezpośredniej wartości – będzie miała naturę procesów wspierających. Tym samym produkt finansowy jest dostępny poprzez przypisane do niego usługi finansowe (bankowe). Oczywiście istnieją również usługi niezwiązane z konkretnymi produktami, np. te identyfikowane w obszarze doradztwa finansowego. Pozostałe pojęcia i terminy zdefiniowano, jeśli była taka potrzeba, w ramach poszczególnych rozdziałów.

Podstawowe pytania, stanowiące cele merytoryczne, jakie przyświecały Autorom podczas przygotowywania zakresu treściowego niniejszej książki, skupiały się wokół instytucji kredytowych oraz tego:

- ▶ jakie cele i zadania stoją przed nimi,
- ▶ do kogo i z czym trafiają i na ile jest to satysfakcjonujące,
- ▶ co w największym stopniu warunkuje ich status rynkowy,
- ▶ czego potrzebują, aby funkcjonować sprawnie i efektywnie, a przy tym bezpiecznie,
- ▶ jakie interakcje i zależności zachodzą pomiędzy różnymi aspektami ich funkcjonowania,
- ▶ jak będzie wyglądać ich przyszłość.

Niniejszy podręcznik stanowi ograniczony, ale użyteczny zasób wiedzy, której przyswojenie pozwoli Czytelnikowi zmierzyć się z tymi pytaniami również samodzielnie, choć w poszczególnych rozdziałach wskazano, jakie są na

¹ Więcej uwag na temat uwarunkowań definicyjno-regulacyjnych zob. w rozdziale 1.

nie odpowiedzi lub gdzie ich szukać. Złożoność i interdyscyplinarność obszaru merytorycznego przedstawianego w podręczniku oraz to, że będzie on wykorzystywany w pracy dydaktycznej, wymagały czytelnej i konsekwentnej strukturyzacji jego treści. Główną strukturę oparto na trzech filarach, których znaczenie dla współczesnych instytucji kredytowych jest fundamentalne. Są to:

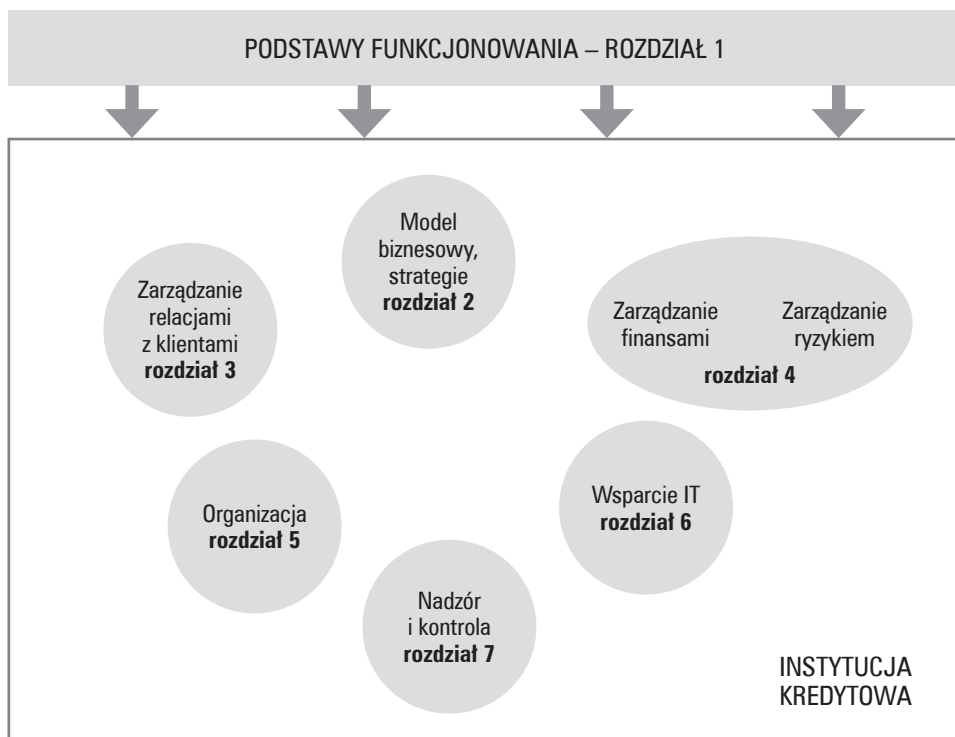
- ▶ tworzenie i zarządzanie wartością instytucji kredytowej, w wymiarze finansowym i nie tylko,
- ▶ tworzenie wartości dla klientów i zarządzanie relacjami z nimi,
- ▶ zarządzanie ryzykiem i nadzór.

Funkcjonowanie tych filarów jest jednak determinowane przez przyjęte cele i sposoby ich osiągnięcia, co przekłada się na strategiczne i operacyjne zarządzanie instytucją kredytową. Dodatkowo na poziomie realizacji i wsparcia niezbędne jest odwołanie się do rozwiązań organizacyjnych, stosowanych w instytucjach kredytowych, oraz rozwiązań w zakresie technologii informacyjnych – w obu przypadkach stosowane są rozwiązania zarówno uniwersalne, jak i specyficzne dla sektora bankowego. Dla pełnej znajomości uwarunkowań działania instytucji kredytowych niezbędne jest również odniesienie się do podstaw formalno-regulacyjnych, a także do roli instytucji tego typu w gospodarce oraz oddziaływań rynkowych, na jakie są one narażone. Takie podejście pozwoliło usystematyzować treści merytoryczne, zachowując logikę obszarów działania instytucji kredytowych, przy jednocześnie czytelnym ich układzie, co przedstawia rysunek A.

W układzie tym przyjęto, iż z punktu widzenia modeli biznesu i strategii instytucji kredytowych oraz ich realizacji (rozdział 2) najważniejsze kwestie to zarządzanie klientami i oferowaną im wartością (rozdział 3) oraz zarządzanie finansowe i zarządzanie nierozzerwalnie z nim związanym ryzykiem (rozdział 4). Organizacja instytucji kredytowych (rozdział 5) oraz wsparcie IT (rozdział 6) traktowane są przede wszystkim w kategoriach zapewnienia środowiska realizacyjnego dla strategii i działań operacyjnych. Nadzór korporacyjny i mechanizmy kontrolne (rozdział 7) stanowią natomiast naturalne domknięcie i podsumowanie kwestii związanych z zarządzaniem instytucjami kredytowymi.

Ideą podręcznika jest to, aby treści zawarte w przedstawionych obszarach akcentowały specyfikę instytucji kredytowych oraz kompleksowo ukazywały zależności pomiędzy poszczególnymi obszarami ich funkcjonowania. W każdym z obszarów zidentyfikowano specyficzne uwarunkowania i aspekty działania, ale zwrócono również uwagę na te elementy funkcjonowania, w których swoistość ta jest niewielka lub nie ma jej wcale. Chciano w ten sposób pokazać, iż instytucja kredytowa, przy niewątpliwej specyfice i pewnej odmienności,

wciąż pozostaje podmiotem, w którym obowiązują i mają zastosowanie uniwersalne rozwiązania biznesowe bądź organizacyjne.



Rysunek A. Układ grupowania treści merytorycznych

Źródło: opracowanie własne.

Mimo iż aspekty zarządzania ryzykiem, wsparcia informatycznego i organizacyjne zostały przypisane do określonych rozdziałów, to jednak ich natura, powszechność występowania i znaczenie dla funkcjonowania instytucji kredytowych powodują, że w zasadzie w każdym rozdziale pojawiają się pewne nawiązania do tych obszarów. Takie podejście podkreśla znaczenie różnych rodzajów ryzyka w instytucjach kredytowych, identyfikuje ich specyfikę i pokazuje lokalizację oraz wzajemne zależności. Podobne odniesienia pojawiają się w przypadku wsparcia IT i pozwalają uchwycić swoistość instytucji kredytowych jako biznesu zorientowanego informacyjnie oraz wykazać jego silną zależność od technologii. Również kwestie organizacyjne mają charakter względnie rozproszony i, z różnym nasileniem, przewijają się w całej książce. Daje to też

szanse na lepsze zrozumienie przez Czytelnika uwarunkowań informacyjno-infrastrukturalnych pomiędzy poszczególnymi obszarami funkcjonowania instytucji kredytowych.

Rozdział pierwszy – *Podstawy funkcjonowania instytucji kredytowych* – to przegląd podstawowych funkcji, jakie pełnią instytucje kredytowe w gospodarce, oraz wymagań i wyzwań, jakie napotykają, również w kontekście zarządzania. Jest to też próba identyfikacji różnorodnych uwarunkowań działania tych podmiotów – w wymiarze zarówno ekonomicznym, jak i społeczno-kulturowym. Szczególną uwagę zwrócono na rozwiązania formalno-prawne warunkujące funkcjonowanie instytucji kredytowych i skutki, jakie niosą one w obszarze zarządzania.

Rozdział drugi – *Modele, strategie i metody zarządzania w instytucjach kredytowych* – przedstawia sens istnienia i funkcjonowania instytucji kredytowych w kategoriach biznesowych. Odwołano się w nim do współczesnych bankowych modeli biznesowych oraz podstawowych mechanizmów zarządzania strategicznego i zidentyfikowano specyfikę instytucji kredytowych. Przedstawiono przykłady strategii współczesnych instytucji kredytowych, a także mechanizmy ich tworzenia i konkretyzacji w poszczególnych obszarach funkcjonowania. Zaprezentowano również wybrane podejścia i metody zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem tych ukierunkowanych na kreowanie wartości – zarówno dla instytucji kredytowej, jak i dla jej klientów.

Rozdział trzeci – *Klienci instytucji kredytowych i tworzona dla nich wartość* – poświęcono marketingowym aspektom funkcjonowania instytucji kredytowych, akcentując przede wszystkim orientację na klienta i konieczność budowania z nim relacji. Oprócz przekroju klasycznych metod marketingowych szczególną uwagę zwrócono na kwestie doświadczeń budujących satysfakcję klienta i jej konsekwencji w sferze lojalności.

Rozdział czwarty – *Finanse i ryzyko w instytucjach kredytowych* – odnosi się do dwóch newralgicznych obszarów funkcjonowania instytucji kredytowych: zarządzania finansami i zarządzania ryzykiem. Kwestie te przedstawiono w sposób zintegrowany, który koresponduje z naturą obu zjawisk, gdzie aspekt ryzyka nakłada się na wszelkie przejawy działalności, zwłaszcza w obszarze finansowym. Mimo ograniczeń w możliwości zaprezentowania pełnej charakterystyki ryzyka bankowego takie ujęcie dało szansę na pokazanie rzeczywistej specyfiki instytucji kredytowych. Przedstawiono rozwiązania, które najpełniej pokazują oddziaływanie ryzyka na działalność finansową instytucji kredytowych, czyli kwestie wyznaczania wielkości kapitału wewnętrznego czy metod wspierających wyznaczanie współczynnika wypłacalności. Prezentacja tych ostatnich

ma ten dodatkowy walor, iż przedstawia stopień skomplikowania metodycznego współczesnych narzędzi wykorzystywanych przez instytucje kredytowe.

Rozdział piąty – *Organizacja instytucji kredytowych* – poświęcony został wybranym rozwiązaniom organizacyjnym i stanowi swoisty ciąg dalszy rozdziału drugiego. Kluczem do strukturyzacji tego rozdziału były dwa fundamentalne i niezmiernie istotne dla działalności banku pojęcia: proces biznesowy i kapitał ludzki. Podejście procesowe jest naturalną i obecnie powszechnie stosowaną perspektywą postrzegania działalności organizacji, w tym również instytucji kredytowych. Wspiera ono większość inicjatyw podejmowanych przez nie – od reorganizacji przez zarządzanie jakością czy organizację wsparcia IT aż po outsourcing. Kapitał ludzki natomiast to podstawowy zasób instytucji kredytowych wchodzący w skład jej kapitału intelektualnego, determinujący zarówno to, na ile i jak założenia biznesowe oraz cele strategiczne są realizowane, jak i to, czym jest dana instytucja w wymiarze jej tożsamości czy kultury organizacyjnej. Przedstawienie mechanizmów zarządzania kapitałem ludzkim pozwala poznać specyfikę pracy w banku czy innej instytucji kredytowej, a także zorientować się, jak wygląda rozwój zawodowy w tego typu firmach.

Rozdział szósty – *Technologie informatyczne w instytucjach kredytowych* – ukazuje specyfikę wsparcia technologicznego wykorzystywanego przez instytucje kredytowe, przede wszystkim w kontekście jego znaczenia i funkcjonalności. Przedstawiono uwarunkowania i wielopłaszczyznowe ujęcie kwestii tworzenia strategii informatycznych instytucji kredytowych. Zaproponowano również przypuszczalne kierunki dalszego rozwoju technologii bankowych i ewentualne konsekwencje ich zastosowania.

Rozdział siódmy – *Nadzór i kontrola w instytucjach kredytowych* – to szeroki przekrój oddziaływań nadzorczych i kontrolnych. Skupiono się przede wszystkim na interakcjach z interesariuszami, w tym właścicielami i kadrami zarządzającą (ład korporacyjny), oraz z szeroko rozumianym otoczeniem (odpowiedzialność społeczna). W ramach mechanizmów kontroli szczególną uwagę zwrócono na kontrolę zgodności z uregulowaniami formalno-prawnymi i związane z tym ryzyko. Zdecydowano się na uwypuklenie tego aspektu funkcjonowania instytucji kredytowych, gdyż jest on zarówno newralgiczny, jak i specyficzny dla tego typu podmiotów, a w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce biznesowej, zdecydowanie zaczął nabierać znaczenia. Rozdział ostatni i całą książkę kończy przedstawienie mechanizmów kontroli wewnętrznej i audytu jako rozwiązań weryfikujących działania instytucji kredytowej praktycznie we wszystkich zaprezentowanych wcześniej obszarach funkcjonowania.

Podręcznik powstał w odpowiedzi na potrzeby środowiska akademickiego i z inspiracji Komitetu Nauk o Finansach PAN. Twórcy podręcznika to międzyuczelniany zespół autorski złożony z pracowników naukowo-dydaktycznych katedr bankowych lub finansowych, dysponujących wieloletnim doświadczeniem w zakresie prowadzenia przedmiotów związanych z różnymi aspektami zarządzania instytucjami finansowymi, a także doświadczeniem praktycznym związanym z tą dziedziną. Dzięki temu niniejszy podręcznik może być podstawowym źródłem literaturowym dla studentów realizujących przedmioty kontekstowo związane z prezentowaną tematyką, w tym przedmiot „Zarządzanie instytucjami kredytowymi”. Oddając drugie wydanie tego podręcznika w ręce Czytelników, mamy nadzieję, iż będzie on użyteczną pomocą dydaktyczną, ale też ciekawą lekturą dla wszystkich zainteresowanych wyzwaniem, jakie stoją przed osobami zarządzającymi i pracującymi w instytucjach kredytowych, a także dla ich klientów i innych interesariuszy.

1 Podstawy funkcjonowania instytucji kredytowych

W niniejszym rozdziale można znaleźć m.in. odpowiedzi na pytania:

- ▶ Jakie role pełnią instytucje kredytowe?
- ▶ Co wpływa na funkcjonowanie instytucji kredytowych?
- ▶ Jak zmieniły się uwarunkowania funkcjonowania instytucji kredytowych po kryzysie finansowym?
- ▶ Jak zmiany demograficzno-społeczne wpływają na sposób działania i ofertę instytucji kredytowych?
- ▶ Jakie jest zróżnicowanie uwarunkowań formalno-prawnych?
- ▶ Czym jest instytucja kredytowa w świetle prawa?

1.1. Rola współczesnych instytucji kredytowych

Sens biznesu bankowego stanowiący jego rdzeń to przede wszystkim pełnienie przez bank funkcji pośrednika finansowego w stosunkowo wąskim obszarze depozytowo-kredytowym. Tak banki funkcjonowały przez lata, kształtując tym samym dość konserwatywny wizerunek sektora finansowego. W połowie XX wieku rozpoczęły się zmiany w zakresie ich działalności i w ofercie zaczęły pojawiać się też inne usługi, np. ubezpieczenia czy usługi wspierające transfery pieniężne. Przełom XX i XXI wieku to dla banków czas kolejnej metamorfozy w sferze działalności, dalsze rozszerzanie zakresu usług – obejmującego już np. operacje na rynkach kapitałowych – a przede wszystkim zmiana modelu dystrybucji produktów bankowych i relacji z klientami. Ta ewolucja zakresu

usług finansowych świadczonych przez banki, powiększenie zasięgu działania w wymiarze zarówno transgranicznym, jak i globalnym, wzrost liczby klientów, a także zmiany polityczne i gospodarcze to czynniki, które spowodowały i nadal powodują zmiany roli banku na rynku. Roli, w której występują nie tylko banki, ale też i inne podmioty przypisane do kategorii instytucji kredytowych.

Mimo że w pewnej mierze nadal uzasadnione jest przypisywanie instytucjom kredytowym, w tym przede wszystkim bankom atrybutów instytucji tradycyjnej i konserwatywnej, to bez wątpienia wiek XXI wniósł bardzo wiele zmian, zauważalnych zarówno w charakterze działalności bankowej, jak i w sposobie świadczenia usług finansowych. Dzięki wprowadzeniu nowoczesnych systemów informatycznych nastąpiło znaczne uelastycznienie i rozszerzenie form kontaktu pomiędzy klientami a bankami. Wraz ze zmianami technologicznymi zaczęto wprowadzać rozwiązania organizacyjne. Głównym celem tych zmian było dostosowanie struktury organizacyjnej banków do nowych zasad, sposobów i form funkcjonowania adekwatnych do zmieniających się warunków i wykorzystujących możliwości nowych rozwiązań informatycznych. Zmieniło to charakter sieci placówek i relacje pomiędzy jednostkami organizacyjnymi banków. Pozwoliło odejść od skostniałego wizerunku instytucji-urzędu w kierunku rozwiązań bliższych klientowi – jeśli chodzi zarówno o dostęp, jak i o bliskość tworzonej z nim relacji.

Banki przełomu wieków różnią się funkcjonalnie i strukturalnie od tych, które istniały we wcześniejszych fazach rozwoju sektora bankowego. Oczekiwana przez klientów solidność i stabilność działania, charakterystyczna dla tego typu podmiotów, wzbogacona została praktyczną aplikacją wielu nowych rozwiązań z zakresu zarządzania i organizacji, uwzględniających specyfikę i charakter instytucji kredytowych. Nie ulega zatem wątpliwości, iż banki zarówno polskie, jak i zagraniczne ewoluują, a ich rola we współczesnej gospodarce również ulega zmianie. Można identyfikować czynniki zmian i antycypować ich kierunki, a na tej podstawie próbować określić, jak będą wyglądały instytucje kredytowe w najbliższej przyszłości. Dotychczasowe i potencjalne kierunki zmian w wymiarze społecznym i *stricte* bankowym w odniesieniu do sytuacji polskiego sektora bankowego zostały przedstawione w tabeli 1.1.

Współczesne instytucje kredytowe pełnią wiele zróżnicowanych i unikalnych funkcji gospodarczych, a coraz częściej też społecznych. Mimo to wciąż aktualne są główne role przypisywane tym instytucjom, takie jak:

- ▶ udział w kreacji pieniądza,
- ▶ udział w społecznym podziale pracy,
- ▶ dokonywanie alokacji i transformacji środków [Jaworski, Zawadzka, 2006, s. 20].

Tabela 1.1. Dotychczasowe i potencjalne kierunki rozwoju bankowości w Polsce

Okres	Spółeczeństwo	Banki	Marketing	Klienci	Rola banku
Lata (1990–2000)	Zamknięte, niski poziom życia, brak świadomości potrzeby innowacji	Inwestycje w tworzenie sieci oddziałów, budowa zdecentralizowanych systemów informacyjnych	Tradycyjny	Nieufni, nie korzystają z usług banków, brak kultury bankowej	Banki pełnią klasyczną funkcję depozytowo-kredytową
Lata (2000–2010)	Zamknięte, wyższy poziom życia, niezaspokojony głód innowacji	Innowacje w małe placówki (mcbanki) i scentralizowane systemy informacyjne	Masowy, oddziały (konceptja banku otwartego)	Nieświadomi możliwości, mało mobilni, korzystający z usług lokacyjnych, niski poziom kultury bankowej	Kolorowe mcbanki zaczynają zmieniać rolę banku z typowej depozytowo-kredytowej w kierunku uniwersalnego pośrednika finansowego
Lata (2010–2020)	Otwarte, wyższy poziom życia, stopniowe nasycenie innowacjami	Outsourcing, franchising, systemy CRM, inwestycje w kanały bezpośrednie i w bankomaty	Skierowany do konkretnych grup klientów, kanały bezpośrednie (Internet)	Świadomi możliwości, coraz śmielej korzystający z usług kredytowych, średni poziom kultury bankowej	Początki roli banku jako uniwersalnego pośrednika finansowego z dużym naciskiem na jego rolę kredytową
Lata (2020–2030)	W pełni otwarte, wysoki poziom życia, innowacje to „oswojona codzienność”	Zindywidualizowany, automatyczny CRM, małe, automatyczne placówki, <i>mobile banking</i>	Zindywidualizowany, urządzenia mobilne (osobiste urządzenia mobilne)	Korzystają z usług kredytowych i automatycznych usług rozliczeniowych, wysoki poziom kultury bankowej	W pełni ukształtowana rola uniwersalnego pośrednika finansowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kotliński, 2010, s. 75].